

COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



Proceso de Mejora PYME Produart

Trabajo de grado

Autores:

Laura Valentina Cortés Hernández

Juan David Diaz Sandoval

Lina Paola Mila Hernández

María Ximena Parra Ulloa

Bogotá D.C.

2022

COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



Proceso de Mejora PYME Produart

Trabajo de grado

Autores:

Laura Valentina Cortés Hernández

Juan David Diaz Sandoval

Lina Paola Mila Hernández

María Ximena Parra Ulloa

Tutor:

Luz Andrea Pinzón Alemán

Programas:

Administración en Logística y Producción

Marketing y Negocios Digitales

Bogotá D.C.

2022

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	7
Introducción.....	8
1. Diagnóstico de la compañía.....	10
1.1. Área Comercial.....	11
1.2. Área de Mercadeo.....	12
1.3. Área Financiera.....	13
1.4. Área Administrativa.....	14
1.5. Área de Producción.....	14
2. Customer Journey Map	15
3. Modelo de negocio.....	17
3.1. Propuesta de Valor	17
3.2. Segmento de clientes.....	17
3.3. Canales de venta	18
3.4. Relación con los clientes	18
3.5. Fuentes de ingreso.....	18
3.6. Recursos clave	19
3.7. Actividades claves	19
3.8. Socios clave	20

3.9. Estructura de costos	21
3.10. Beneficios eco-sociales.....	21
4. Plan de Mejora – DOFA cruzado	23
5. Plan de Mejora – Revenue Exponencial	28
6. KPI'S - CJM.....	33
7. Modelo de Negocios mejorado.....	35
7.1 Propuesta de valor.....	35
7.2 Segmento de clientes	36
7.3 Canales de venta	36
7.4 Relación con los clientes.....	36
7.5 Fuentes de ingreso	37
7.6 Recursos clave.....	37
7.7 Actividades claves	38
7.8 Socios clave:.....	39
7.9 Estructura de costos:	40
7.10 Beneficios eco-sociales:	40
8. Conclusiones.....	41
9. Referencias	42

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama Produart.....	10
Ilustración 2: Página web Panamericana - Pinturas.....	13
Ilustración 3: Customer Journey Map.....	15
Ilustración 4: Canvas Business Model	22
Ilustración 5: DOFA.....	23
Ilustración 6: Acuarela Cotman en pasta x 12 colores.....	24
Ilustración 7: Set acrílico de 12ml c/u x 10 unidades, Glow un the dark.....	25
Ilustración 8: Óleo de colores de 12ml x 24 unidades Art Rangers.....	26
Ilustración 9: Instagram post Produart	27
Ilustración 10: Nuevo organigrama Produart	29
Ilustración 11: Siigo Pyme	31
Ilustración 12: Feria Eva	32
Ilustración 13: Cronograma clases de pintura	33
Ilustración 14: Canvas Business Model - Mejora.....	41

Resumen

Por medio del presente trabajo se busca analizar detalladamente la estructura de la compañía Produart, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de pinturas, y las diferentes actividades en la que incurre, con el fin de brindar y desarrollar diferentes estrategias que permitan la mejora de las actividades tanto externas como internas, lo que contribuirá en un alto reconocimiento por parte del público traducido en un posible incremento de la cobertura en el mercado.

De igual manera, mediante la elaboración de dichas estrategias, se busca una mejoría de los ingresos y utilidades de Produart, además, de buscar definir y estructurar tanto al cliente interno y externo para así poder crear un vínculo que permita una fidelidad de compra por parte del mismo.

Palabras claves: Pintura, arte, estrategias, mercadeo, utilidades, engagement.

Abstract

This paper seeks to analyze in detail the structure of the company Produart, a company dedicated to the manufacture and marketing of paints, and the different activities in which it engages, in order to provide and develop different strategies that allow the improvement of both external and internal activities, which will contribute to a high recognition by the public translated into a possible increase in market coverage.

Similarly, through the development of these strategies, we seek to improve Produart's income and profits, as well as to define and structure both internal and external customers in order to create a link that allows for customer loyalty.

Keywords: Painting, art, strategies, marketing, profit, engagement.

Introducción

El mercadeo de las pinturas para el sector artístico ha crecido los últimos años a nivel mundial, para 2014 se vendió por \$68 Millones de dólares la pieza de arte que hasta ese momento fue por la que más se pagó. Para 2016 se registraron ventas por \$57.000 millones de dólares, siendo Estados Unidos el mercado con mayor auge, seguido de Reino Unido y China. Esta dinamización ha sido en gran parte gracias al internet, que ha internacionalizado más esta industria, las ventas por medio de tiendas online hacen que ya no necesites viajar para comprarte una pieza de pintura, sino que ya el internet ha favorecido a tener una mejor cobertura mundial.

Colombia no se ha quedado atrás con la tendencia mundial, desde 2005 la cámara de comercio de Bogotá creó la feria ARTBO, donde se reúnen pintores y artistas de nivel internacional y vienen a ofrecer y vender sus colecciones y cuadros al público que vienen de todas las partes del mundo.

El mercado del arte en Colombia recae en 3 principales actores, artistas, galerías y coleccionistas, siendo los dos primeros los que se encargan de crear y comercializar los lienzos y el último el que lo adquiere; siendo por ejemplo en Bogotá las principales galerías la Nueveochenta, Beatriz Esguerra Arte, El Museo y La Cometa.

Según el DANE, las cuentas nacionales de cultura y economía naranja para 2018 hubo una producción de artes y patrimonio cultural por valor de 5,6 billones de pesos. Teniendo un crecimiento de 1,5% relacionado con el 2016. Estos ingresos fueron creados gracias a inversionistas nacionales y extranjeros. Según Citibank el crecimiento en la industria de arte

internacional desde 2000 ha sido en promedio del 13% teniendo los artistas de arte contemporáneo una rentabilidad neta de aproximadamente el 13% efectivo anual.

Sin embargo, gracias a este crecimiento local e internacional, la producción de pinturas nacional ha también sido impactado por el crecimiento comercial, Las pinturas en Colombia están bajo el código 202 que hace referencia a la fabricación de otros productos químicos, que agrupa actividades relacionadas con la fabricación de pinturas, barnices y revestimientos. Para 2018 la producción bruta concentro del 6,9% del total producido a nivel nacional logrado así gracias a la producción de 369 fábricas, las cuales se triplicaron durante el 2014 y 2018; Siendo Bogotá y Antioquia los principales departamentos donde se lograba esta producción; donde aproximadamente el 75% de las fábricas eran consideradas PYMES, seguido por Microempresas.

Cabe destacar que Colombia es un país que no alcanza a saciar su demanda local de pinturas, teniendo que importarlas principalmente de Estados Unidos, destacando así las principales importadoras Como Tecnoglass SA, banco de la república, Sika Colombia SAS, Epon Colombia Ltda. hablando así de casi el 25% de las importaciones realizadas por el país en 2018 que se hacen como productos terminados de pinturas y barnices a base de polímeros sintéticos y pinturas y barnices medio acuosos.

1. Diagnóstico de la compañía

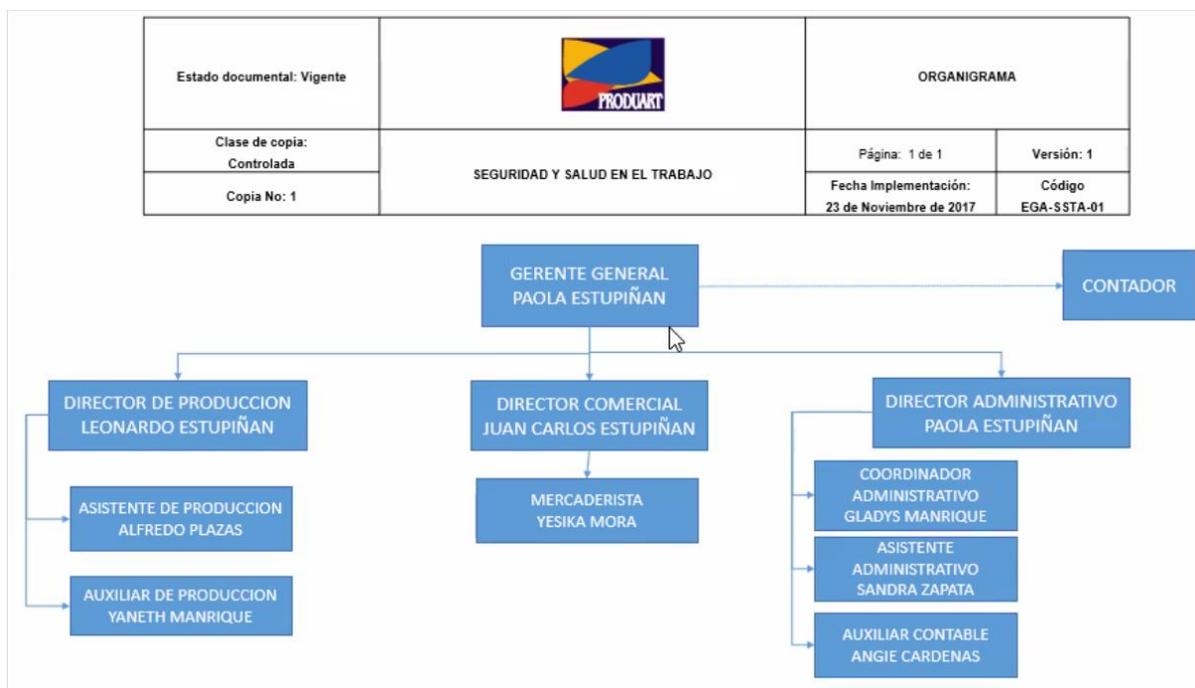


Ilustración 1: Organigrama Produart

Fuente: Produart

PRODUART es una empresa familiar dedicada a la fabricación y la comercialización de pinturas para uso artístico y decorativo que se fundó en el año 1998, cuyo producto estrella es la pintura acrílica de viscosidad media y su mayor cliente es Panamericana.

Actualmente la empresa es pequeña, hoy en día cuenta con 10 empleados y tres áreas grandes de manejo que son: Producción, Comercial, y Administrativa.

1.1. Área Comercial

Actualmente en el área comercial están dos personas, es decir, no es un área muy grande para la compañía, y aunque la falta de presupuesto no permite que puedan tener un mayor equipo, no es un área fuerte debido a que no KPIs establecidos para el seguimiento de las actividades que realizan por lo que es muy complicado hacer el análisis de resultados, de crecimiento potencial en ventas ni de clientes nuevos.

Un aspecto negativo, es que la venta a los más grandes clientes como Panamericana, se hace cada vez que ellos envían orden de compra, por lo que no se realiza ningún tipo de incentivo para que realicen compras de manera constante lo cual generaría mayor liquidez. Adicionalmente algunos pequeños clientes solicitan a la compañía hacer el inventario para que Produart sugiera la necesidad de compra de cada uno. Falta un mayor trabajo de investigación y desarrollo no en cuento a producto si no en cuento a mercado, ya que no tienen presencia en otras ciudades del país por temas de precios y por competencia.

La labor del área comercial no se ve realmente de impacto en la compañía ya que no tienen estrategias para obtención de nuevos clientes y la empresa está dependiendo de un solo cliente en su mayoría como lo es Panamericana que pesa un 48% de las ventas y que ha incrementado con respecto a años anteriores que oscilaba entre el 34%-36% de las ventas. Esto también puede darse por la falta de desarrollo de nuevos clientes o de los otros clientes y es una labor que se debe mejorar desde esta área. Adicionalmente, la empresa no cuenta con estrategias de descuentos o precios especiales por valores mínimos de compra lo que genera también una menor motivación para mejorar las compras e incrementarlas con el paso del tiempo.

1.2. Área de Mercadeo

Esta área no está establecida dentro de la empresa, han pagado en ocasiones asesorías por temporadas o por servicios para no descuidar la necesidad en esta área, sin embargo, no cuentan con el presupuesto fijo para contratar a alguien que se especialice en esta área dentro de la compañía. Paola Estupiñán (Gerente General) hace las funciones de mercadeo sin embargo no es su fuerte. Todo esto dificulta que la compañía tenga campañas ni estrategias establecidas para realizar procesos pertenecientes a esta área. Además, no cuentan con un listado de métricas gracias a ello no es fácil generar planes de acción a corto o largo plazo.

Adicionalmente la compañía no realiza ninguna actividad para buscar más clientes, si no que los clientes llegan por el voz o voz o por lo conocimiento por medio de otros clientes, mas no por una actividad de seguimiento ni empuje para captar nuevos potenciales. Y otro punto clave débil de esta área, es el tema del nivel de satisfacción del cliente pues no lo miden, por lo que no tienen conocimiento del estado de los puntos de contacto del cliente, pues no hacen seguimiento de todo el proceso de compra por el que el cliente llega a la compra final.

En cuanto a los competidores, Produart está dentro del segmento de precio publico promedio más alto, tanto por valor final como por precio mililitro, solo hay un competidor con PVP más alto y es Liquitex. Produart es uno de los pocos competidores que no tiene paquetes de varias unidades lo cual la deja en desventaja frente a la estrategia de volumen de las demás marcas. Debido a esto es necesario ver desde el lado del mercadeo, estrategias para que el precio mililitro no afecte la venta al consumidor final y se pueda competir más que por calidad, también

con estrategias de promoción que no necesariamente sean descuentos pues la idea no es afectar el margen de rentabilidad.



Ilustración 2: Página web Panamericana - Pinturas

Fuente: Panamericana

1.3. Área Financiera

No existe un área financiera específica, pues la parte contable y administrativa se encargan en conjunto de los análisis financieros; el área contable arroja la data y el área administrativa hace el análisis. El software contable y administrativo que utilizan es: Siigo nube.

Un punto débil en esta área es que el seguimiento que hacen de los costos o precios no es mensual si no lo hacen trimestral y en ocasiones semestral que, aunque manifiestan que no es muy productivo hacer los seguimientos de manera continua o mensual debido a que el entorno económico del mercado no cambia de manera constante, es necesario hacer análisis similares tanto de competencia como de proveedores.

1.4. Área Administrativa

El área administrativa es una de las áreas más importantes de la compañía, es por ello que es una de las áreas con mayor personal, pues también suplen algunas funciones de áreas adicionales que no se tienen dentro de la compañía.

1.5. Área de Producción

El área de producción es el área más importante para la compañía, pues son una compañía de manufactura. Un punto débil que puede afectar esta área es la parte de bodegaje y capacidad, pues tienen bodega propia que puede ser bueno porque evitan costos adicionales por contratar a terceros, sin embargo, la capacidad de esta es baja y no tienen un conteo de inventario adecuado por lo que no hacen seguimiento permanente del inventario.

Es posible concluir que la compañía debe analizar y presupuestar el costo de inversión que podría generar el centralizar mejor sus actividades y el personal adicional que podría necesitarse para desarrollar las mismas. Ya que, a pesar de ser una empresa pequeña no está dando resultado el alinear la mayoría de sus actividades en pocas personas, esto está haciendo que la compañía no sea del todo productiva y sus actividades totalmente efectivas.

2. Customer Journey Map

El Customer Journey Map se construyó pensando en un modelo de negocio B2C, donde la empresa tiene interacción directa con el cliente final, o que es el último paso para poder llegar a él, como el cliente realiza todo su proceso y que emociones se pueden generar en él cuando está adquiriendo un producto con la empresa.

ETAPAS O FASES	Motivación	Consideración	Compra	Pago	Fidelización
OBJETIVO	Investigue de nuestros productos, se conecte por medio de nuestros canales de atención al cliente	Busca feedback por medio de redes sociales, blogs y personas que sean ajenas a su profesión o pasa tiempos	Pi de una cotización, y confirme su pedido.	Terminar el proceso de compra de sus productos.	Siga realizando una recompra
ACTIVIDADES INTERACCION CON EL CLIENTE	Redes sociales, area comercial, vendedores	Redes sociales, area comercial, vendedores	Bancos, empresa de envío	Por medio de transferencia, efectivo, pago virtual, pago contra entrega	seguimiento de la experiencia con el producto, se compra, ofertas y promociones
EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	Cuando piensa en nuestra marca como una posible compra, sabe que existimos y nos ha visto o escuchado.	Obtener experiencias positivas de todas las fuentes que utilice para obtener información	a pesar de que ya adquirió nuestro producto puede seguir con escepticismo de la calidad del producto.	Que el pago sea rápido, ágil, que brinde confianza	Ya sabe que nuestros productos son de una calidad excelente siendo colombianos, pero sigue pensando, investigando y probando otras marcas, comparando calidad-precio
EXPERIENCIAS	Sus pensamientos siempre andan analizando y dando juicios de valor de cómo fue atendido, de cómo salieron las pinturas y como se sintió a la hora de utilizarlas.	Recibe información de experiencias de clientes por medio de publicidad para así motivar más su compra a demás de unos call to action para así promover la compra de sus servicios a su marca.	El cliente siempre estará pendiente de si la empresa cumple sus promesas.	No tener problemas o inconvenientes a la hora de realizar el proceso de pago	Lealtad se crea cuando si empre estamos pendiente de nuestro cliente y cumplimos todos los compromisos
PUNTOS DE CONTACTO	El punto de contacto es más que todo las páginas de la compañía en redes sociales como Instagram, donde se enteran quienes somos	redes sociales, vendedores. Los cuales están pendiente de la decisión final del cliente, descubrir sus motivadores y sus dudas	nuestros vendedores le brindan los medios de pago, toman direcciones para la entrega del pedido y que productos el cliente necesita	Bancos, pasarelas de pagos, variedad de bancos y aceptación de todas las tarjetas, vendedor del cliente que son los canales por los cuales se puede realizar el pago	Cuando el cliente prueba nuestros productos y se siente satisfecho con la calidad que ofrecemos, junto con la facilidad de pedir y la calidad de nuestros vendedores.
SENSACIONES					
CONCLUSIONES	Desarrollar más los canales virtuales como los feedbaels en Google, desarrollar publicidad por medio de redes sociales con un call to action que invite a conocer nuestra marca y que existan vivencias de personas reales y convincentes.	Crear procesos para la motivación de la compra, así se promoverá más que los clientes nos escogjan como su marca a adquirir	Hacerles entender lo serio y responsable que es producir en sus productos y procesos, donde no tendrá problemas o inconvenientes los cuales puedan generarle estrés o incertidumbre	Tener un gran abanico de opciones para que no se genere algún tipo de dolor a la hora de realizar este proceso, tiene que ser ágil, confiable, rápido y seguro	Crear programas de lealtad para los diferentes tipos de clientes

Ilustración 3: Customer Journey Map

Fuente: Elaboración propia

El Customer Journey Map está enfocado a como es la experiencia del cliente a lo largo de su compra, cuáles son sus preocupaciones y como quisiera resolverlas. Se establecieron cinco procesos por los cuales el cliente pasa para realizar un proceso de compra exitoso.

Como primer paso el cliente debe tener una razón, una necesidad y motivación que deba satisfacer, ahí es donde comienza a investigar sobre diferentes marcas y productos, cual siempre le ofrece más calidad-precio para así realizar sus proyectos artísticos, obtiene información de redes sociales, blogs, experiencias de personas con una necesidad similar a la de él, pero para obtener información sobre nosotros también puede contactarse con el área comercial que se encarga de generar el proceso de compra. El cliente debe tener una buena experiencia, es un factor primordial para poder captar más clientes y crear una fidelidad además de que ese cliente puede ir creando una voz a voz que trae más clientes.

Cuando el cliente comienza a tener ya opciones concretas, se contacta con la empresa y pide cotización, tiempos de entrega, precios, disponibilidad, es importante como el área comercial, los vendedores tienen una atención cercana y calidad, que el cliente se enamore de nuestro producto y la atención.

Cuando ya decide realizar la compra con nosotros es importante siempre llevar un control de los tiempos de entrega, no generarle mucho estrés al cliente, que su experiencia del envío sea cero estresante, además de que su forma de pago preferida este como opción para realizar su compra, ya sea por tarjeta, pasarela de pagos, consignación o incluso efectivo o pago contra entrega.

Por último, generar una fidelización con el cliente, tener un monitoreo para saber cómo le termino de ir con la entrega y como se sintió realizando el pago, que piense de nuestros productos al ya utilizarlas, que les mejoraría y ofrecerle siempre productos, promociones por recompra.

3. Modelo de negocio

Para poder analizar las diferentes actividades y planes de desarrollo a los que incurre la compañía, se realizó un estudio a través del modelo Canvas. En el cual, se identifica y evalúa las estrategias y oportunidades de mejora para beneficio de la compañía que se ven traducidas en incremento de su utilidad y productividad. Gracias a esta herramienta, se logró identificar:

3.1. Propuesta de Valor

En este momento la empresa Produart tiene como objetivo diferenciador producir y comercializar pinturas de alta calidad, con una amplia gama de colores, manteniendo precios asequibles en el mercado frente a su competencia, todo esto buscando siempre posibilitarle a los artistas profesionales y aficionados expresar su arte a través del color.

3.2. Segmento de clientes

Actualmente la compañía no cuenta con un segmento que les permita definir el tipo de cliente al que se están dirigiendo y quieren ofrecer sus productos.

3.3. Canales de venta

La empresa actualmente distribuye sus productos a través de papelerías de gran superficie como lo son Panamericana y La Comercial Papelera, de igual manera, a través de palerías de barrio, tiendas y estudios de arte. Además de contar con una página web y redes sociales, que le permite dar a conocer y vender sus productos de forma digital.

3.4. Relación con los clientes

Produart cuenta con una asesoría personalizada donde se les garantiza a sus clientes un acompañamiento en todo el proceso de la compra, desde la elección del producto, su explicación, técnicas hasta la compra del mismo.

3.5. Fuentes de ingreso

La empresa realiza la venta directa de sus productos a través de los canales mencionados anteriormente, lo que le permite generar ingresos y así aumentar su utilidad.

3.6. Recursos clave

Para la compañía es esencial contar con materia prima e insumos de la más alta calidad que le permitan fabricar la pintura de una forma eficiente y cuyas características le permitan destacarse en el mercado como una de las mejores. De igual manera, cuenta con una bodega de producción y almacenamiento, donde se tienen los diferentes equipos para fabricar cada uno de sus productos, así mismo, mantener un control e inventario del stock disponible.

También, otro recurso importante son su página web y sus redes sociales, ya que, a través de los mismos da a conocer su portafolio de productos y logra la comercialización de estos. Por último, su personal es de vital importancia, pues ya que de estos depende todas las actividades internas de la compañía y el alcance rápido y eficiente de los objetivos que propuestos.

3.7. Actividades claves

Para Produart una de sus actividades más importante es la manufactura de sus productos, ya que, esto le permite garantizar una alta calidad en la fabricación de su portafolio de productos, además, de la diferenciación ante su competencia. Por otro lado, el desarrollo de su página web, les permite tener un canal sólido y eficiente para dar a conocer sus productos a todo su público y que estos puedan acceder a la compra de los mismos.

De igual manera, el servicio al cliente es una actividad de vital importancia, ya que, le permite consolidar su relación con sus clientes para así generar un vínculo que permita una

recompra posteriormente. Por último, los convenios de ventas tanto con papelerías de gran superficie, como papelerías de barrio y estudios de arte, le permite diversificar la forma en que comercializa sus productos y los entrega al cliente final.

3.8. Socios clave

En primera instancia las papelerías de gran superficie, Panamericana y La Comercial Papelera, le permiten tener una mayor cobertura del mercado a nivel nacional, ya que, son papelerías que cuentan con una gran trayectoria y reconocimiento en el mercado. Además, de contar con papelerías de barrio y tiendas de arte, donde puede comercializar sus productos a un segmento distinto de clientes. De igual manera, los emprendimientos, le permiten darse a conocer ante diferentes futuras empresas y así expandirse en otro tipo de mercado.

Así mismo, son de vital importancia las transportadoras, ya que, estas permiten que los productos lleguen a tiempo al cliente final. Por otro lado, los proveedores, son esenciales, puesto que logran que a empresa pueda fabricar sus productos con una alta calidad y así destacarse frente al mercado. Por último, el profesional en mercado le permite manejar sus redes de la mejor manera, para así tener un buen desarrollo en el mundo digital y brindarle al público mensajes eficientes que garanticen la compra de los productos.

3.9. Estructura de costos

En primer lugar, se encuentra la nómina, donde se remunera a los 10 empleados con los que cuenta la empresa por el desarrollo de sus funciones. Seguido podemos encontrar, el desarrollo de la página web, donde se debe pagar por el mantenimiento y dominio de la misma.

Además, se debe tener en cuenta los gastos de manufactura, es decir, el mantenimiento de máquinas, obtención de las mismas, insumos, etc. Por último, encontramos gastos de promoción, como lo son, fotos de los productos, elaboradas por un fotógrafo profesional.

3.10. Beneficios eco-sociales

Actualmente la compañía no cuenta con actividades que contribuyan al cuidado y conservación del medio ambiente, ya que, se desconoce del tema y se considera un factor que podría incrementar sus costos de producción.

Por otro lado, en cuanto al factor social, encontramos que la empresa busca ayudar a artistas emergentes mediante la donación de pinturas que les permita materializar su arte.

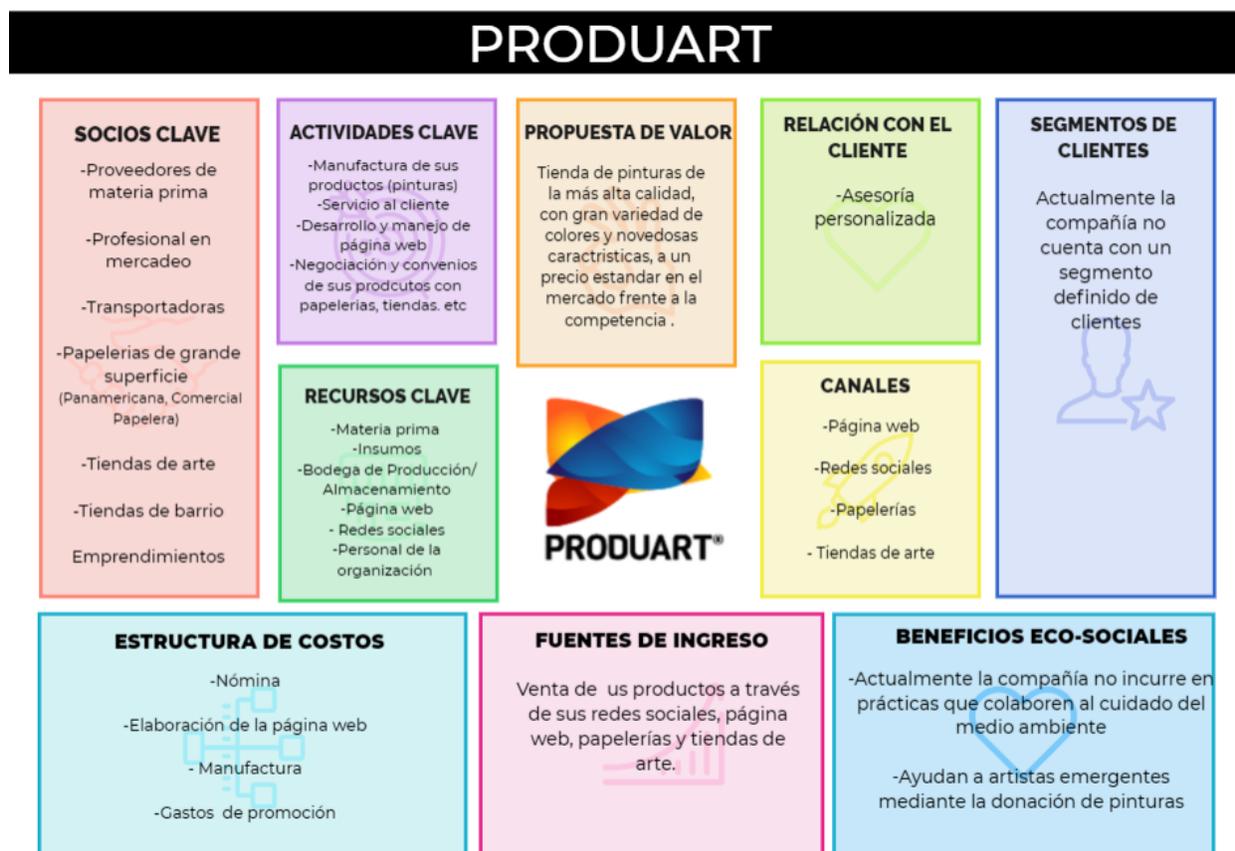


Ilustración 4: Canvas Business Model

Fuente: Elaboración propia

4. Plan de Mejora – DOFA cruzado

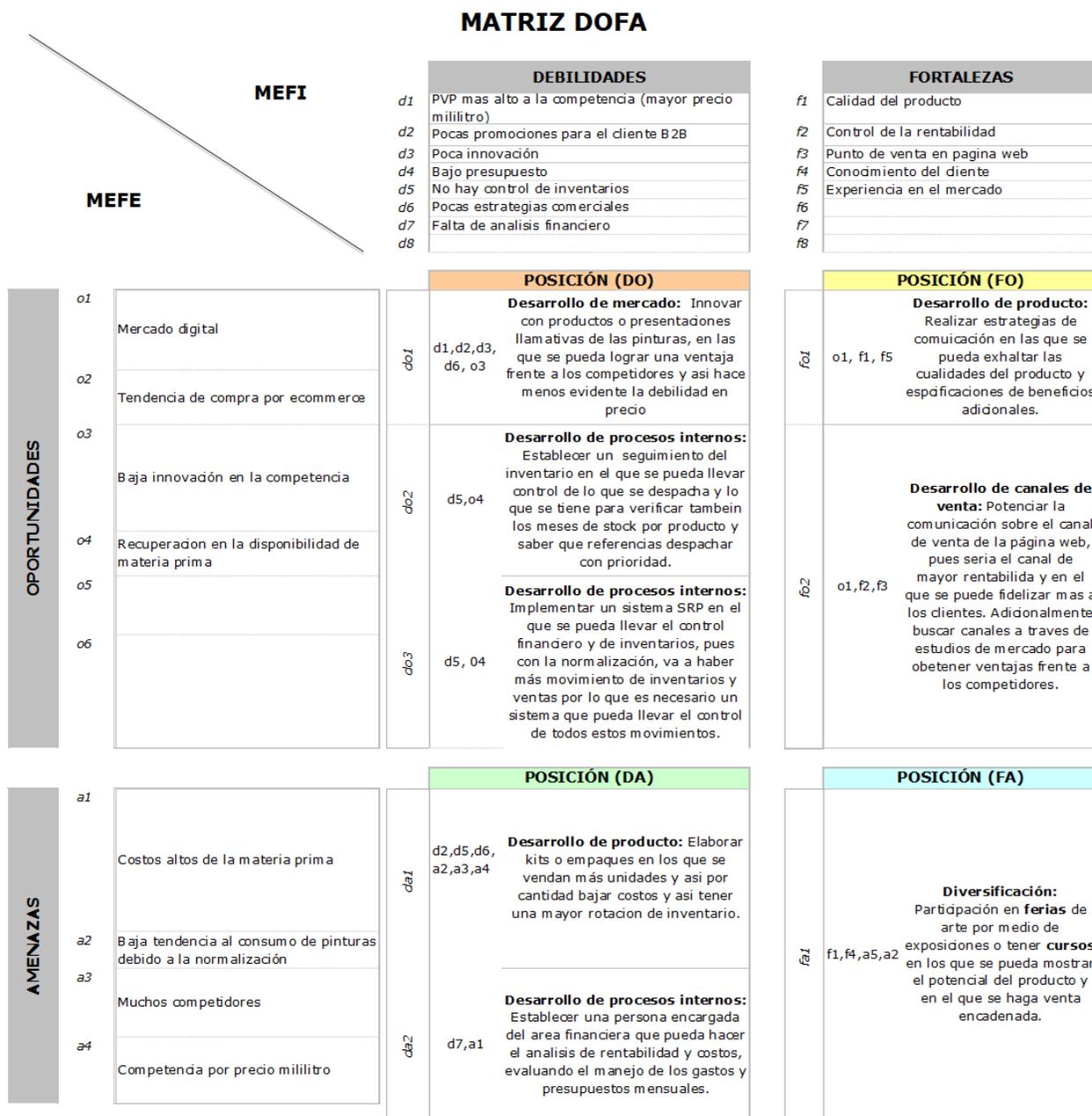


Ilustración 5: DOFA

Fuente: Elaboración propia

Estrategia do1: Desarrollo de mercado. Innovar con productos o presentaciones llamativas de las pinturas, en las que se pueda lograr una ventaja frente a los competidores y así hace menos evidente la debilidad en precio. Con esto competir también en los mismos términos que las demás marcas pues todos manejan venta por volumen y empaques atractivos.

Los competidores manejan empaques que algunos son atractivos otros no tanto pero que agregan valor a la compra y generando también mayor ganancia pues se vende más volumen, mientras que Produart vende por unidad todos sus productos, no hay venta encadenada. Ejemplo de empaque de la competencia:



Ilustración 6: Acuarela Cotman en pasta x 12 colores

Fuente: Panamericana



Ilustración 7: Set acrílico de 12ml c/u x 10 unidades, Glow un the dark

Fuente: Panamericana

Estrategia do2: Desarrollo de procesos internos. Establecer un seguimiento del inventario en el que se pueda llevar control de lo que se despacha y lo que se tiene para verificar también los meses de stock por producto y saber que referencias despachar con prioridad. Este tipo de control lo debería llevar alguna persona del área de producción, que lleve el control de este inventario y pase reportes periódicos en los que el resto de la compañía pueda tomar decisiones en cuanto a costos, rentabilidad y estrategias comerciales para evacuar inventario con más semanas en bodega.

Estrategia do3: Desarrollo de procesos internos. Implementar un sistema SRP en el que se pueda llevar el control financiero y de inventarios, pues con la normalización, va a haber más movimiento de inventarios y ventas por lo que es necesario un sistema que pueda llevar el

control de todos estos movimientos. Este sistema también puede cumplir el papel de base de datos y puede llevar el registro de los datos históricos de la compañía, lo que a nivel analítico es clave para la toma de decisiones.

Estrategia da1: Desarrollo de producto. Elaborar kits o empaques en los que se vendan más unidades y así por cantidad bajar costos y así tener una mayor rotación de inventario. Con esto también se podrían despachar unidades que por unidad no tienen muy buena venta pero que son referencias que no generan muchos costos y son rentables.



Ilustración 8: Óleo de colores de 12ml x 24 unidades Art Rangers

Fuente: Panamericana

Estrategia da2: Desarrollo de procesos internos. Establecer una persona encargada del área financiera que pueda hacer el análisis de rentabilidad y costos, evaluando el manejo de los gastos y presupuestos mensuales. Esto es importante debido a que en la actualidad la empresa no tiene un seguimiento de presupuestos y gastos si no pagan de manera inmediata los gastos que se

hacen sin llevar un control por lo que deben incurrir en afectar la rentabilidad sin un seguimiento adecuado.

Estrategia fo1: Desarrollo de producto. Realizar estrategias de comunicación en las que se pueda exaltar las cualidades del producto y especificaciones de beneficios adicionales.

Actualmente Produart maneja comunicación muy valiosa sobre sus productos sin embargo es necesario que haga este tipo de contenidos también por medio de sus clientes grandes como Panamericana, Comercial papelera, etc., ya que de esta forma puede captar nuevos clientes y también demostrar cualidades de los productos y mostrar su valor agregado.



Ilustración 9: Instagram post Produart

Fuente: Instagram (@produart_paint)

Estrategia fo2: Desarrollo de canales de venta. Potenciar la comunicación sobre el canal de venta de la página web, pues sería el canal de mayor rentabilidad y en el que se puede fidelizar más a los clientes. Esto por medio de pauta por redes sociales en los que se muestre el link que lleva a la página web y adicional, agregaría valor por cada imagen de producto, mostrar una obra que se haya hecho con cada pintura para mostrar el resultado en lienzo y motivar así la

compra, pues muchas personas temen comprar sin ver en físico la pintura pues a veces el pigmento cambia, por lo cual sería ideal mostrar por referencia una obra realizada con ella. Adicionalmente buscar canales a través de estudios de mercado para obtener ventajas frente a los competidores.

Estrategia fa1: Diversificación. Participación en ferias de arte por medio de exposiciones o tener cursos en los que se pueda mostrar el potencial del producto y en el que se haga venta encadenada. Produart ya realiza este tipo de talleres con artistas reconocidos, sin embargo, sería bueno realizar este tipo de cursos como un producto ya dentro de la empresa en el que se hagan de manera constante y periódica, pues es la mejor manera de ganar clientes nuevo, mejorar la rentabilidad y tener una mayor fidelización. Establecer un calendario anual de estos cursos y se utilicen las temporadas importantes por mes para tener mayor flujo de clientes en el contenido.

5. Plan de Mejora – Revenue Exponencial

Gracias al estudio y análisis que se desarrolló por medio del presente trabajo para la empresa Produart, se logró identificar diversas debilidades en las distintas áreas que la componen. Generando barreras tanto a nivel interno como externo que no le han permitido a la compañía crecer y lograr un reconocimiento más alto a nivel nacional, lo que a su vez a impedido el logro de varios objetivos planteados.

Es por esto, que se realizó un plan de mejora enfocado en distintas áreas de la empresa, como lo son la financiera, comercial y de mercado, con el fin de convertir dichas debilidades en

oportunidades, que le permitan superar dichos obstáculos y poder consolidarse como líder de la industria.

Para comenzar se plantea una estrategia de *control financiero* para apoyar el área financiera, la cual consiste en estructurar y consolidar una sección dedicada a los diferentes temas contables que le permitan a la empresa tener un mayor control tanto de sus gastos, costos, inversiones, presupuesto y ganancias. Para llevar a cabo lo propuesto anteriormente, es importante contar con una persona además del contador que realice los respectivos análisis de la data, con el fin de construir estrategias que permitan depurar los costos, es decir, asignar un presupuesto para cada actividad a la que incurre la compañía como lo es la publicidad, lo cual le permitirá tener un pronóstico específico sobre los gastos a los que se van a incurrir, lo que a su vez va a contribuir a un mayor control de la rentabilidad y de esta manera, poder evaluar que actividades son las que más están afectando o beneficiando sus utilidades.

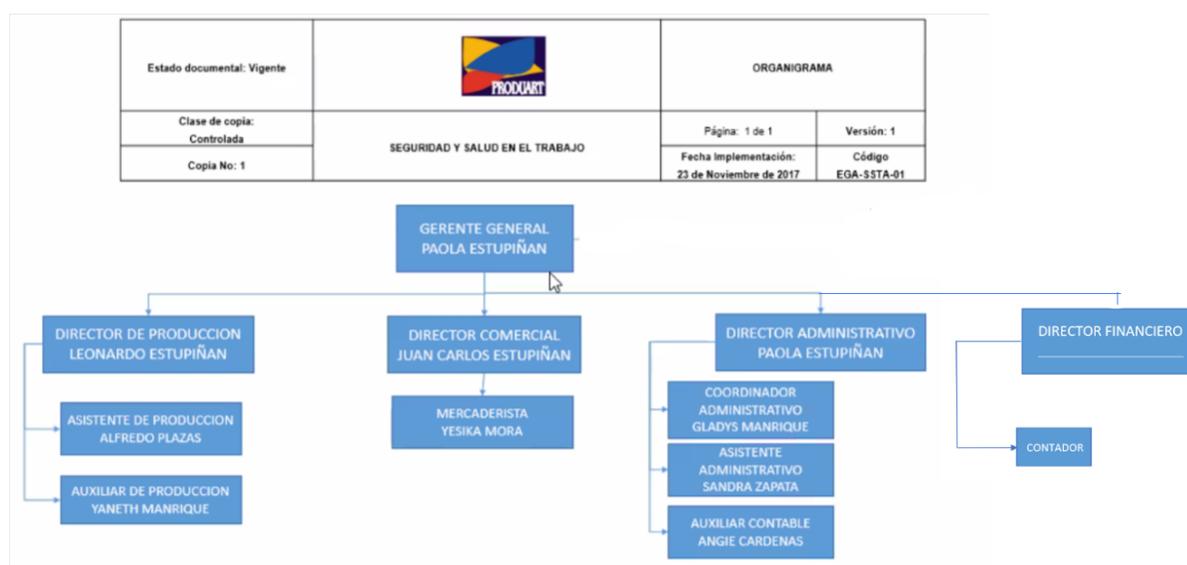


Ilustración 10: Nuevo organigrama Produart

Fuente: Produart - Elaboración propia

Por otro lado, se le recomienda a la empresa implementar la estrategia *SiigoPyme tool*, la cual consiste en manejar un software contable como lo es Siigo Pyme, el cual les ayudara a crear lotes de producción, para tener un mayor control de la misma y de los costos, pues actualmente la compañía realiza el seguimiento de sus costos cada seis meses, lo que está presentando no ser tan optimo, ya que no pueden realizar estrategias en tiempo real.

Cabe mencionar que este software le puede aportar a la compañía beneficios significativos como tener control adecuado de la existencia de sus productos en su inventario y su respectiva rentabilidad, pues es sumamente importante que la compañía pueda implementar dentro de sus actividades un control adecuado de su inventario en bodega, ya que esto va a permitir que la empresa garantice al cliente la existencia del producto en su búsqueda y así, poder responder de manera efectiva ante las necesidades de sus clientes, controlando y haciendo seguimiento de los costes relacionados con el exceso de stock, además de conocer cuál es el producto que está generando mayor rotación. Por otro lado, brinda un seguimiento eficiente de los indicadores tanto de ingresos como egresos, lo cual colaborará a lo mencionado anteriormente.

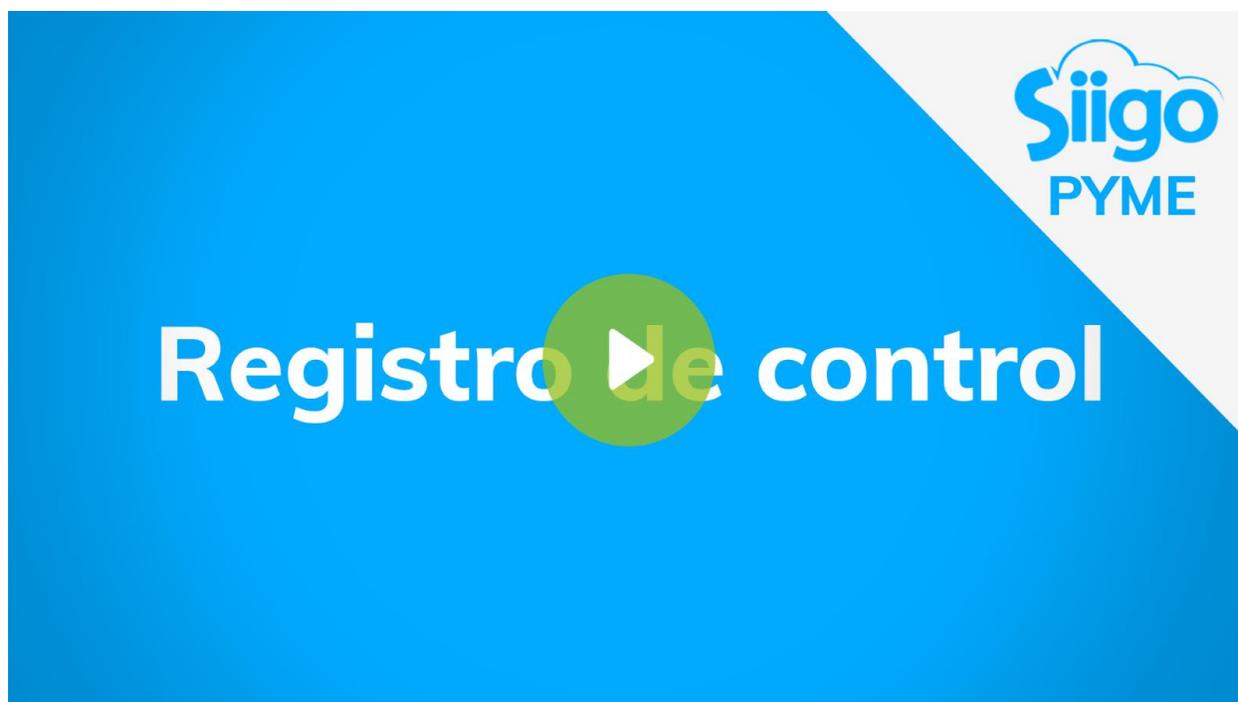


Ilustración 11: Siigo Pyme

Fuente: Siigo Pyme

Otra de las recomendaciones propuestas, se ve reflejado con la implementación de la estrategia *Search Your Partner*, la cual tiene como fin el fortalecimiento de las actividades dentro del área comercial. Esta se basa, en el incentivar la compra de sus productos, ya que la compañía no se anticipa ante las necesidades de sus clientes, sino simplemente esperan hasta que los busquen.

Esto hace que la empresa posiblemente mantenga los mismos clientes a largo plazo, no se dé a conocer y no se destaque frente a la competencia. El poder incentivar la compra de sus productos le permitirá generar un mayor engagement de sus clientes ya establecidos y nuevos que no se hayan contemplado dentro del segmento de clientes.

Estos se realizarán a través de la participación de en ferias empresariales, que le permitan a la empresa darse a conocer a un público más amplio, donde podrán encontrar oportunidades

con diferentes segmentos de clientes, para así lograr aumentar su nivel de ventas. Sugerimos la participación en eventos como Fanyf, Eva, entre otras.



Ilustración 12: Feria Eva

Fuente: Instagram (@feriaeva.co)

Así mismo, implementar cursos y talleres donde se enseñen diferentes técnicas y procedimientos de pintura, con el fin de poder mostrar el potencial del producto, su calidad y diversidad. Cabe destacar que Produart ya realiza este tipo de talleres con artistas reconocidos, sin embargo, sería aconsejable poder incluir este servicio como un producto más, que se puede adquirir por parte de la empresa. Para esto se propone un cronograma de cursos, con temáticas diferentes cada mes, los cuales se realizarán tanto en las locaciones de Produart, Panamericana y Comercial Papelera, en donde, dependiendo del monto de la compra se puede acceder gratis a este o con un porcentaje de descuento. De igual manera, este maneja diferentes franjas de edades, que permite que desde los más pequeños puedan aprender a expresarse por medio del arte. Esto

colaborara a incrementar los clientes nuevos, mejorar la rentabilidad y tener una mayor fidelización.

CALENDARIO PRODUART 2022

Retail Sales:		3%	3%	5%	5%	8%	9%	7%	8%	9%	7%	11%	25%
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INSTITUCIONAL					Semana Santa	Madres	Padres	Vacaciones		Amor y Amistad	Halloween	Black Friday	NAVIDAD
	Curso con Artista colombiano			Curso con Artista colombiano	Curso Semana Santa (Paquete Familiar 20%off)	Curso Día de la Madre (Ven con tu mamá y obtén un 20%off)	Curso Día de la Padre (Ven con tu papá y obtén un 20%off)	Curso con Artista colombiano		Curso Amor y Amistad (Paquete parejas 20%OFF)	Curso Halloween (Prepara tu decorazon de Halloween con Produart)		Curso Navidad (Prepara tu decorazon de Navidad con Produart)
		Curso con Artista colombiano- Alianza Produart/Panamericana							Curso con Artista colombiano- Alianza Produart/Panamericana				
								Curso con Artista colombiano- Alianza Produart/Comer. Papeleria				Curso con Artista colombiano- Alianza Produart/Comer. Papeleria	

Ilustración 13: Cronograma clases de pintura

Fuente: Elaboración propia

6. KPI'S - CJM.

Con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos del Customer Journey Map, se necesitan métricas las cuales se pueda tener una perspectiva general de cómo se está desarrollando la empresa orientándose hacia los objetivos corporativos.

Para una mejor lectura se utilizará una semaforización en el tablero de control, donde cada métrica dependiendo de tu objetivo tendrá una medida diferente

- **Recompra:** El porcentaje de clientes que en los últimos 6 meses han realizado una recompra de productos.

Formula: # clientes con recompra / clientes que compraron en los últimos 6 meses

- Verde: > 65%

- Amarillo: Entre 40% y 65%
 - Rojo: <40%
- Leads Convertidos: Porcentaje de los leads que se convierten en compras en los últimos 3 meses

Formula: # de Leads que finalizaron su compra / # leads generados en los últimos 3 meses

- Verde: > 65%
 - Amarillo: Entre 40% y 65%
 - Rojo: <40%
- Percepción de la calidad: Después de 2 semanas de haber finalizado el proceso de compra se contactará con el cliente y se le preguntara cual fue su percepción:
 - Verde: Excelente
 - Amarillo: Bueno
 - Rojo: Malo
- Canales de captación de clientes: Se mira cual es la participación de cada canal a la hora de captar clientes.

Formula: # de leads creados por red social / total de leads creados

- Creación de leads: De todas las visitas recibidas en redes sociales y pagina web, cuantas de esas visitas se registran para obtener más información

Formula: # leads creados / visitas recibidas

- Verde: > 65%
- Amarillo: Entre 40% y 65%
- Rojo: <40%

7. Modelo de Negocios mejorado

A partir del análisis del modelo de negocio actual de Produart, se plantea modificar y reforzar las actividades ya propuestas, además de incluir nuevas estrategias que le permitan a la compañía incrementar su reconocimiento en el mercado, utilidades y por ende, ser líder en la industria.

7.1 Propuesta de valor

Produart tiene como objetivo producir y comercializar pinturas con la más alta calidad, con amplia gama de colores, texturas y fórmulas a un precio asequible en el mercado frente a la

competencia, promocionando sus productos de una manera creativa y llamativa con el fin de apoyar la libre expresión del arte, destacando el talento de artistas profesionales y en desarrollo.

7.2 Segmento de clientes

Personas en un rango de edad de 16 años a 50 años, de estrato medio-alto, apasionados por el arte y la pintura, que buscan materiales de la más alta calidad, con características específicas, variedad de colores y texturas, que les permitan potencializar su talento y así plasmar obras únicas.

7.3 Canales de venta

La empresa actualmente distribuye sus productos a través de papelerías de gran superficie como lo son Panamericana y La Comercial Papelera, además, de almacenes de cadena como lo es el Grupo Éxito, de igual manera, a través de papelerías de barrio, tiendas y estudios de arte. También, cuenta con su canal de E-commerce y redes sociales, que le permite dar a conocer y vender sus productos de forma más llamativa en el mundo digital.

7.4 Relación con los clientes

Produart cuenta con una asesoría personalizada a través de diferentes canales de comunicación, como es su página web y redes sociales, donde sus clientes podrán encontrar un

chat con un asesor que les permita resolver cualquier inquietud antes, durante y después del momento de compra, para así garantizar un proceso efectivo de la misma y un incentivo de recompra. Además, realiza actividades de engagement con su público a través de dinámicas en redes sociales, que le permite conocer las necesidades y gustos de sus clientes, así mismo le permite tener un mayor alcance de público traducido en un incremento de sus ventas.

7.5 Fuentes de ingreso

La empresa realiza la venta directa de sus productos a través de los canales mencionados anteriormente, lo que le permite generar ingresos y así aumentar su utilidad.

7.6 Recursos clave

Para la compañía es esencial contar con materia prima e insumos de la más alta calidad que le permitan fabricar la pintura de una forma eficiente y cuyas características le permitan destacarse en el mercado como una de las mejores. De igual manera, cuenta con una bodega de producción y almacenamiento, donde se tienen los diferentes equipos para fabricar cada uno de sus productos, así mismo, hace uso del software Siigo Pyme para así mantener un control adecuado de su inventario y del stock disponible mensualmente

También, otro recurso importante son su página web y sus redes sociales, ya que, a través de los mismos da a conocer su portafolio de productos y logra la comercialización de estos. Por

último, su personal es de vital importancia, pues ya que de estos depende todas las actividades internas de la compañía y el alcance rápido y eficiente de los objetivos que propuestos.

7.7 Actividades claves

Para Produart una de sus actividades más importante es la manufactura de sus productos, ya que, esto le permite garantizar una alta calidad en la fabricación de su portafolio de productos, además, de la diferenciación ante su competencia. Por otro lado, el desarrollo de su página web, les permite tener un canal sólido y eficiente para dar a conocer sus productos a todo su público y que estos puedan acceder a la compra de los mismos, de igual manera, la interacción a través de redes sociales es de suma importancia ya que le permite estrechar, fortalecer y captar nuevo público.

Además, de un estudio de mercadeo, que le permite conocer a la empresa a minucia su público objetivo, sus intereses e intenciones, de igual forma, le permite conocer su competencia, su comportamiento, sus fortalezas y debilidades para así poder anticiparse y actuar frente a las necesidades de su público de una manera más rápida.

De igual manera, el servicio al cliente es una actividad de vital importancia, ya que, le permite consolidar su relación con sus clientes para así generar un vínculo que permita una recompra posteriormente. También, los convenios de ventas tanto con papelerías de gran superficie, como papelerías de barrio y estudios de arte, le permite diversificar la forma en que comercializa sus productos y los entrega al cliente final, además, de negociaciones con los

mismos, para así poder tener un control más detallado del inventario y poder generar sugeridos de compra, que incentiven a la recompra.

Así mismo, el implementar el software Siigo Pyme, que le permite tener un mayor control de sus inventarios, para así conocer detalladamente el movimiento de sus ventas y unidades en stock.

Por último, la empresa maneja una alianza con una transportadora local, que le permite distribuir sus productos a los diferentes puntos de venta, manejando precios razonables, que a su vez le garantiza tener un mayor control de los envíos que se realizan.

7.8 Socios clave:

En primera instancia las papelerías de gran superficie, Panamericana y La Comercial Papelera y almacenes de cadena, como el Grupo Éxito, le permiten tener una mayor cobertura del mercado a nivel nacional, ya que, son papelerías que cuentan con una gran trayectoria y reconocimiento en el mercado. Además, de contar con papelerías de barrio y tiendas de arte, donde puede comercializar sus productos a un segmento distinto de clientes. De igual manera, los emprendimientos, le permiten darse a conocer ante diferentes futuras empresas y así expandirse en otro tipo de mercado.

Así mismo, son de vital importancia las transportadoras, ya que, estas permiten que los productos lleguen a tiempo al cliente final. Por otro lado, los proveedores, son esenciales, puesto que logran que a empresa pueda fabricar sus productos con una alta calidad y así destacarse frente al mercado. Por último, el profesional en mercado, le permite manejar sus redes de la

mejor manera, así mismo, realiza estudios de mercado que permiten construir nuevas estrategias para un buen desarrollo en el mundo digital y brindarle al público mensajes eficientes que garanticen la compra de los productos.

7.9 Estructura de costos:

En primer lugar, se encuentra la nómina, donde se remunera a los 11 empleados con los que cuenta la empresa por el desarrollo de sus funciones. Seguido podemos encontrar, el desarrollo de la página web, donde se debe pagar por el mantenimiento y dominio de la misma, además, el software Siigo Pyme, el cual tiene un costo de suscripción anual.

Además, se debe tener en cuenta los gastos de manufactura, es decir, el mantenimiento de máquinas, obtención de las mismas, insumos, etc. Los gastos de transporte, por la alianza con la transportadora, para poder distribuir los diferentes productos. Por último, encontramos gastos de publicidad y promoción, como lo son, fotos de los productos, elaboradas por un fotógrafo profesional, entre otros.

7.10 Beneficios eco-sociales:

La compañía realiza campañas para el cuidado del medio ambiente a través de sus redes sociales, donde comparte tips de cómo darles un nuevo uso a sus empaques, por medio de diferentes manualidades. Además, de incentivar a sus clientes a la recompra de sus productos,

embargo, creemos conveniente que la compañía adopte las diferentes estrategias expuestas anteriormente, con el fin de mejorar las distintas actividades internas en la que incurre y beneficiarse en términos de rentabilidad y utilidad.

Adicionalmente, evidenciamos falencias significativas en el área comercial, financiera y de mercadeo, ya que, están centralizando todas estas actividades en el área administrativa y no se cuenta con los conocimientos necesarios para identificar las diferentes problemáticas y soluciones, propuestas mediante estrategias óptimas que guíen al buen desarrollo de la compañía.

De igual manera, es importante también evidenciar que, aunque la compañía comunica su falta de presupuesto para implementar muchas estrategias o para ampliar el su recurso humano, hay muchas más estrategias que pueden implementar que, aunque comprometen un poco el margen, son necesarias para poder crecer como compañía y es importante que Produart abra las posibilidades y encamine varias estrategias en todas las áreas que le permitan crecer en el mercado, pues es necesario sacrificar algo que después puede dar muchos mayores beneficios y que por volumen daría mayor rentabilidad.

9. Referencias

AMBIENTALES, C. N. (30 de Julio de 2020). *ESTUDIO DE MERCADO DE LAS PINTURAS EN COLOMBIA*. Obtenido de <http://www.saicm.org/Portals/12/Documents/GEF-Project/Lead-Paint/Baseline-Colombia-SP.pdf>

Bejarano, J. M. (26 de Octubre de 2016). *La Republica*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/ocio/el-pais-que-mas-ha-crecido-en-arte-es-colombia-2435221>

D., J. D. (18 de Noviembre de 2020). *El Espectador*. Obtenido de

<https://www.elespectador.com/opinion/columnistas/juan-david-zuloaga-d/el-mercado-del-arte-en-colombia-column/>

Diego Guzmán - LLM, D. I. (16 de Mayo de 2016). *Universidad Externado de Colombia*.

Obtenido de <https://propintel.uexternado.edu.co/el-mercado-del-arte/>

María José Ramírez, I. S. (11 de Mayo de 2020). *COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de

https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2496/ADM_1020823498_2020_1.pdf?sequence=6&isAllowed=y

MUNDO, B. (21 de Mayo de 2017). *BBC NEWS*. Obtenido de

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-39975492>

Panamericana. (s.f.). Obtenido de [https://www.panamericana.com.co/arte-y-](https://www.panamericana.com.co/arte-y-manualidades/pinturas/acrilicos?O=OrderByTopSaleDESC&PS=20)

[manualidades/pinturas/acrilicos?O=OrderByTopSaleDESC&PS=20](https://www.panamericana.com.co/arte-y-manualidades/pinturas/acrilicos?O=OrderByTopSaleDESC&PS=20)

Serrano, C. J. (14 de Octubre de 2017). *El Nuevo Siglo*. Obtenido de

<https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/10-2017-arte-colombiano-pinceladas-de-esfuerzos-por-nuevos-mercados>